

**ANALISIS IMPLEMENTASI PENGANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN ORGANISASI  
(Studi Kasus PT. DMI Surabaya)**

**Priscilla Adhelia Suseno Muljadi**

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
p\_zill91@yahoo.com

**Imanuel Goestaman, S.E., M.Ak., Ak.**

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
imanuelg2000@yahoo.com

**Abstrak** - Pada umumnya, suatu anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen terhadap aktivitas dari suatu organisasi. Perencanaan bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai aktivitas yang akan dilakukan. Sedangkan pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan dapat tercapai dengan mengukur kinerja aktual yang dilakukan saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi penganggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. DMI Surabaya. Penelitian ini berfokus pada sebuah *agency* rokok yang bergerak di bidang jasa dan dagang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa anggaran yang disusun oleh PT. DMI Surabaya hanya sebatas pada fungsi perencanaan, sedangkan fungsi pengendalian oleh suatu anggaran masih belum maksimal. Dari penelitian juga ditemukan bahwa implementasi penganggaran yang ada pada PT. DMI Surabaya masih bervariasi terkait dengan hubungannya antara pihak PT. DMI Jakarta dan HM Sampoerna.

**Kata kunci:** *agency*, manajemen, anggaran, penganggaran, perencanaan dan pengendalian.

**Abstract** – In general, a budget can be function as planning tools and management control against activities of an organization. planning have aim to give clearly overview about activity that will be done. While control had done to ensure that the aim could be reached by measuring current actual performance. The research purpose to analyze budgeting implementation as planning tools and control in PT. DMI Surabaya. This research focus cigarette agency which provide service and trading field. Research findings indicates that budgeting still not maximal yet. From the research also found that budgeting implementation in PT. DMI Surabaya have variation related with its relationship between PT. DMI Jakarta and HM Sampoerna.

**Keywords:** *agency*, management, budget, budgeting, planning and control.

## **PENDAHULUAN**

Industri rokok didominasi beberapa pemain utama, seperti Sampoerna (29%), Gudang Garam (22%), Djarum (19,6%) dan Bentoel/BAT (8,8%). Jumlah industri pengolahan tembakau besar dan sedang nasional pada tahun 2010 sebanyak 1.045 perusahaan, dimana sebaran terbesar terdapat di provinsi Jawa Timur, yaitu lebih dari 550 perusahaan (53% nasional) (Mandiri, 2012). Persaingan ini semakin diperketat dengan masuknya pemain asing melalui akuisisi perusahaan rokok utama lokal.

Perlu upaya lebih dan strategi khusus guna menghadapi persaingan yang semakin berat dalam industri rokok, antara lain dengan melakukan langkah efisiensi untuk mempertahankan harga jual yang cukup rendah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mencari sumber bahan baku yang murah dan menerapkan strategi pemasaran yang *low cost* namun tepat sasaran kepada *target market* mereka (Dewi, 2011).

Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk meminimalkan biaya adalah dengan melakukan *outsourcing*. Tahun 2008, PPM Manajemen melakukan survei kepada 44 perusahaan mengenai penggunaan tenaga *outsourc* dalam kegiatan operasionalnya, dapat diketahui sebesar 73% diantaranya menggunakan tenaga *outsourc* dalam kegiatan operasionalnya (Divisi Riset PPM Manajemen, 2008).

Menurut Winarso S. Tjokrosudirdjo, Wakil Ketua Abadi (Asosiasi Bisnis Alih Daya Indonesia) jumlah perusahaan penyedia jasa *outsourcing* di Indonesia saat ini diperkirakan mencapai 500 hingga 600 perusahaan (Simanjuntak, 2009). Berdasarkan hasil survei Sourcingline dapat dilihat bahwa *trend outsourcing* Indonesia menduduki peringkat kedua setelah India dalam tiga bidang (Sourcingline, 2011).

Banyaknya persaingan yang terjadi dalam tenaga *outsourcing* mengharuskan perusahaan untuk beroperasi secara lebih efisien dan efektif sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan adalah dengan melakukan perencanaan yang tepat melalui kegiatan penganggaran.

Sebagian besar manajer menganggap bahwa penganggaran penting dalam berbagai hal. Survei menunjukkan bahwa di lingkungan tertentu, anggaran cenderung penting untuk kontrol dan bukan untuk perencanaan. Sebaliknya, anggaran menjadi kurang penting sebagai pengontrol tetapi lebih penting untuk perencanaan pada keadaan lingkungan yang tidak menentu (Chartered Institute of Management Accountants, 2012).

Lebih jauh lagi, terdapat survei kepada sejumlah partisipan mengenai sejauh mana penganggaran dapat memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Eksekutif keuangan mengatakan bahwa penganggaran dapat memberikan kerangka yang jelas untuk menganalisis hasil aktual. Penganggaran juga memiliki pengaruh terhadap pemberian kerangka kerja yang jelas dari suatu manajemen perusahaan (PricewaterhouseCoopers, 2012).

Dari berbagai uraian tersebut, peneliti ingin menganalisis implementasi anggaran yang ada pada badan usaha, dimana dengan penerapan anggaran dapat membantu perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas yang ada. Dalam penelitian ini ditemukan beberapa kelemahan dari penganggaran yang diterapkan pada PT. DMI Surabaya, salah satunya adalah belum adanya pemisahan antara anggaran yang bersifat rutin dan non-rutin. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh badan usaha untuk memperbaiki kelemahan yang ada sehingga anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: (1) Konsep mengenai manajemen, meliputi definisi manajemen, perencanaan dan pengendalian manajemen; (2) Konsep mengenai penganggaran, meliputi definisi, proses, prosedur penganggaran; tujuan penyusunan, jenis, keuntungan dan kerugian, sistem kontrol akuntansi dan penggunaan anggaran serta anggaran yang efektif; (3) Konsep mengenai sistem pengendalian manajemen yang meliputi macam pengendalian manajemen; dan (4) Konsep mengenai kinerja yang membahas mengenai evaluasi kinerja.

## **TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai penganggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. DMI. Proses pelaksanaan penelitian ini diuraikan ke dalam beberapa *mini research questions*, yaitu:

- a. Bagaimana proses bisnis yang dijalankan oleh PT. DMI Surabaya?
- b. Anggaran apa sajakah yang dibuat oleh PT. DMI Surabaya?
- c. Bagaimana implementasi penganggaran di PT. DMI Surabaya pada tahun 2011?
- d. Bagaimanakah analisis implementasi penganggaran pada PT. DMI Surabaya?
- e. Bagaimana rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan yang ada?

Ruang lingkup yang digunakan untuk penelitian adalah sebatas pada proses penganggaran yang ada pada PT. DMI Surabaya. Penelitian ini menggunakan data berupa anggaran bulanan dan laporan keuangan selama bulan Januari sampai dengan Desember 2011. PT. DMI Surabaya merupakan salah satu cabang dari perusahaan pusat yang berada di Jakarta. Peneliti mengambil perusahaan cabang karena keterbatasan ruang lingkup dan akses yang dimiliki oleh peneliti.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk ke dalam *descriptive research* yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai penganggaran. Sedangkan berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk ke dalam *applied research* dimana dalam penelitian ini bertujuan melihat gambaran mengenai anggaran di PT. DMI Surabaya dan memberikan rekomendasi yang sesuai atas kekurangan yang ada.

Dalam penelitian ini, pertama kali peneliti melihat proses bisnis yang dijalankan oleh PT. DMI Surabaya. Dari sini peneliti dapat mengetahui karakteristik dari perusahaan tersebut. Kedua, peneliti melihat jenis-jenis anggaran apa saja yang dibuat oleh PT. DMI Surabaya. Kemudian peneliti melihat implementasi penganggaran yang ada di PT. DMI Surabaya, prosedur apa yang

dijalankan dalam membuat masing-masing anggaran. Selanjutnya, peneliti melakukan analisis terhadap implementasi penganggaran yang ada mulai dari fungsinya sebagai alat perencanaan, pengendalian dan pengukuran kinerja serta kelemahan dari penganggaran yang diterapkan. Akhirnya, peneliti memberikan rekomendasi atas kekurangan yang ada agar proses penganggaran dapat berjalan lebih baik.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan secara langsung terhadap Regional Finance Supervisor (RFS). Proses wawancara dilakukan dengan metode *semistructured* dan menggunakan media catatan tertulis. Analisis dokumen dilakukan pada dokumen anggaran, perbandingan antara anggaran dan realisasi, serta laporan keuangan selama Januari-Desember 2011.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT. DMI merupakan sebuah *agency* rokok yang bergerak dalam bidang jasa yang bekerja sama dengan sebuah perusahaan rokok yaitu PT Hanjaya Mandala Sampoerna, Tbk. (selanjutnya disebut HM Sampoerna). PT. DMI membantu HM Sampoerna dalam memasarkan produknya dengan menyediakan *Sales Promotion Girl* (SPG) yang ditugaskan pada setiap *event* sekaligus memasarkan serta menjual beberapa produk rokok milik HM Sampoerna. Di dalam menjalankan tugasnya, PT. DMI Surabaya diberi target penjualan oleh HM Sampoerna untuk setiap program yang dilakukan. Oleh karena itu, PT.DMI melakukan perencanaan agar target tersebut dapat tercapai, salah satunya dengan membuat anggaran.

Anggaran pada PT. DMI Surabaya dibuat secara bulanan. *Area Finance* membuat anggaran yang terdiri dari 3 macam, yaitu anggaran operasional kantor, anggaran *team* dan anggaran pembelian rokok. Masing-masing anggaran disusun dengan prosedur yang berbeda-beda. Semua anggaran tersebut kemudian akan dikirimkan ke kantor pusat, yaitu PT. DMI Jakarta untuk dimintakan persetujuan. PT. DMI Surabaya. Pada akhir bulan, *Area Finance* akan membuat laporan yang membandingkan anggaran dengan realisasi yang terjadi.



### ***Analisis Implementasi Penganggaran***

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa anggaran di PT. DMI Surabaya dari segi koordinasinya terdiri dari 2 macam yaitu anggaran yang terkait dengan operasional (PT. DMI) yaitu anggaran operasional kantor dan anggaran yang terkait dengan klien (HM Sampoerna) yang terdiri dari anggaran *team* dan anggaran pembelian rokok. Anggaran yang terkait dengan operasional merupakan anggaran yang dibuat tanpa adanya intervensi dari pihak lain, hanya melibatkan PT. DMI Surabaya dan Jakarta saja. Anggaran operasional akan dibuat oleh *Area Finance* dan kemudian dikirimkan ke PT. DMI Jakarta. Sedangkan anggaran yang terkait dengan klien merupakan anggaran yang melibatkan pihak ketiga yaitu HM Sampoerna dalam penyusunannya. Pada anggaran *team* HM Sampoerna memberikan batasan maksimal dari setiap biaya yang akan dikeluarkan dalam bentuk *Purchase Order* (PO), PT. DMI Surabaya harus menyusun anggaran di bawah jumlah yang tertera pada PO. Dalam pelaksanaannya, PO ini menggunakan sistem klaim sehingga apabila jumlah anggaran yang dikeluarkan oleh PT. DMI Surabaya melebihi jumlah pada PO, maka selisih tersebut menjadi kerugian PT. DMI Surabaya sendiri. Untuk anggaran pembelian rokok, PT. DMI Surabaya mendapat intervensi dari HM Sampoerna dari segi harga dan target penjualan yang diberikan. Semua anggaran tersebut kemudian akan dikirimkan ke PT. DMI Jakarta pula.

Anggaran pada PT. DMI Surabaya lebih digunakan sebagai alat perencanaan dibandingkan sebagai alat pengendalian. Anggaran operasional disusun secara insidental, apabila dana kas yang ada di perusahaan diperkirakan akan mengalami kekurangan. Sedangkan fungsi pengendalian masih belum terlalu tampak, terutama apabila dilihat dari sisi pengukuran kinerja. Peran penganggaran dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Peran Penganggaran

<b>Peran Penganggaran</b>	<b>Praktek pada PT. DMI Surabaya</b>
1. Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan taktis manajemen</li> <li>- <i>Short term plan</i> (&lt; 1tahun)</li> <li>- Metode <i>top-down</i></li> <li>- Prinsip kewajaran dan kelayakan</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggaran untuk meminta dana</li> <li>- <i>Cash budget</i></li> </ul>
2. Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perbandingan antara anggaran dan realisasi</li> <li>- Hasil Laporan perbandingan tersebut dikirimkan ke PT. DMI Jakarta</li> <li>- Lebih condong ke penggunaan dana (finansial)</li> <li>- <i>Interactive control system</i></li> </ul>
3. Pengukuran Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggaran tidak dijadikan sebagai pengukur kinerja</li> <li>- Pengukuran dan penilaian kinerja hanya dilakukan secara informal</li> </ul>

Setelah melihat penganggaran yang diterapkan pada PT. DMI Surabaya, peneliti dapat melihat kelemahan yang ada. Kemudian dari kelemahan tersebut dicari penyebab, implikasi yang akan terjadi apabila kelemahan tetap tidak diperbaiki serta rekomendasi yang sesuai. Hal tersebut dirangkum pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Kelemahan, Penyebab, Implikasi dan Rekomendasi dari Penganggaran PT. DMI Surabaya

No	Kelemahan	Penyebab	Implikasi	Rekomendasi
1.	Tidak ada pemisahan anggaran secara jelas.	Adanya hubungan keluarga yang menyebabkan penyusunan anggaran masih tercampur menjadi satu.	Dana yang digunakan untuk keperluan rutin dapat terganggu, sehingga dapat menyebabkan seolah-olah adanya pembengkakan dana.	Membuat anggaran secara terpisah, antara anggaran yang bersifat rutin dan yang non-rutin.
2.	Anggaran operasional hanya dibuat secara insidental (tidak kontinyu).	Anggaran hanya difungsikan sebagai perencanaan permintaan dana apabila uang kas yang ada pada PT. DMI Surabaya dianggap tidak mencukupi untuk bulan berikutnya.	Anggaran cenderung bersifat reaktif, daripada antisipatif dan tidak berguna sebagai pengukuran kinerja	Pembuatan anggaran secara rutin dan berkelanjutan.
3.	Tidak adanya acuan/aturan baku yang dipakai dalam penyusunan anggaran operasional. Anggaran disusun dan diperiksa berdasarkan prinsip kewajaran dan kelayakan.	PT. DMI Surabaya masih memiliki hubungan keluarga dengan PT. DMI Jakarta. Oleh karena itu, dalam menyusun anggaran tidak ada standar/ukuran ketat yang dipakai. PT. DMI Jakarta memiliki kepercayaan yang tinggi pada bagian <i>finance</i> yang ada di Surabaya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggaran menjadi subjektif, karena disusun dan disetujui berdasarkan prinsip "kira-kira"</li> <li>- Anggaran untuk PT. DMI Surabaya dapat menjadi tidak relevan dengan kondisi yang ada di lingkungannya.</li> </ul>	Menerapkan standar tertentu untuk menaikkan atau menurunkan jumlah anggaran, misalnya mengacu pada tingkat inflasi atau faktor-faktor terkait.
4.	Penyusunan anggaran masih menggunakan metode <i>top-down</i> . <i>Area Finance</i> yang menyusun anggaran PT. DMI Surabaya.	<i>Area Finance</i> dianggap masih mampu untuk melakukan penyusunan anggaran sendiri, dengan mengacu pada realisasi bulan sebelumnya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggaran menjadi kurang relevan.</li> <li>- Biaya dapat menjadi tidak efisien, bahkan terjadi pembengkakan biaya karena kurangnya partisipasi.</li> <li>- Kurangnya motivasi seseorang dalam mencapai target yang diharapkan.</li> </ul>	Penyusunan anggaran dengan metode <i>bottom-up</i> . Ada keterlibatan dari bagian lain yang memiliki pemahaman yang lebih dalam.



5.	Anggaran PT. DMI Surabaya hanya difungsikan sebagai <i>interactive control systems</i> , bukan untuk mendiagnosa penyimpangan yang mungkin terjadi.	Anggaran dibuat sebagai bentuk formalitas pertanggung jawaban keuangan dan alat meminta dana dari kantor pusat yang berada di Jakarta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggaran hanya menjadi alat komunikasi dan koordinasi.</li> <li>- Pengukuran kinerja tidak bisa dilakukan.</li> </ul>	Anggaran difungsikan tidak hanya sebagai alat komunikasi, melainkan untuk sebagai suatu sistem yang dapat mendiagnosa/ memperlihatkan terjadinya penyimpangan dalam kegiatan operasional perusahaan dengan adanya analisis varians.
6.	Anggaran belum berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja.	PT. DMI Surabaya hanya merupakan sebuah <i>agency</i> rokok, bukan seperti perusahaan lain. Selain itu, jumlah karyawan PT. DMI Surabaya tidak terlalu banyak, masing-masing jabatan hanya diisi 1 orang sehingga penilaian dianggap tidak terlalu penting.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perbaikan belum dapat dilakukan untuk mengatasi penyimpangan yang terjadi, sehingga kinerja perusahaan dapat turun.</li> <li>- Anggaran menjadi tidak terkontrol yang dapat membuat pengeluaran biaya menjadi kurang terkontrol.</li> <li>- Anggaran belum dapat berperan maksimal sebagai pengendalian dalam fungsinya sebagai alat pengukuran kinerja.</li> </ul>	Anggaran dibuat dengan standar tertentu. Anggaran juga difungsikan sebagai <i>diagnostic control system</i> , melihat selisih yang terjadi antara jumlah yang terealisasi dengan anggaran.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Anggaran pada PT. DMI Surabaya hanya dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Fungsi perencanaan sebenarnya juga kurang dapat terlihat secara jelas, mengingat penyusunan anggaran yang bersifat insidental. Akan tetapi anggaran tetap berfungsi sebagai alat untuk merencanakan jumlah permintaan dana ke kantor pusat. Anggaran juga dapat dijadikan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan kantor cabang yang berada di Surabaya. Dalam fungsi pengendaliannya, anggaran hanya sebatas alat untuk mengendalikan dana kas dan belum sampai pada pengendalian aktivitas. Anggaran tidak dapat dijadikan sebagai alat pengukur kinerja, karena tidak ada standar baku yang ditetapkan pada anggaran operasional kantor serta lebih jauh tidak dilakukan analisis varians terhadap penyimpangan yang terjadi. Jadi dapat disimpulkan implementasi anggaran pada PT. DMI Surabaya lebih dititik beratkan sebagai fungsi perencanaan dibandingkan fungsi pengendalian. Masih terdapat banyak kelemahan dalam penyusunan anggaran maupun anggaran yang dimiliki oleh PT. DMI Surabaya.

Selain itu, anggaran yang diimplementasikan pada PT. DMI Surabaya masih bervariasi terkait dengan pihak yang memiliki hubungan. Hal ini berhubungan dengan pihak dari pemilik yaitu PT. DMI Jakarta sendiri dan pihak HM Sampoerna baik secara langsung dan tidak langsung. Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, salah satunya adalah skala perusahaan yang masih tergolong skala kecil menengah sehingga anggaran yang dibuat masih cukup sederhana. Selain itu, dari penelitian juga diketahui bahwa PT. DMI Jakarta dan PT. DMI Surabaya masih memiliki hubungan keluarga sehingga memungkinkan kegiatan penganggaran dilakukan secara sederhana. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada badan usaha yang memiliki penganggaran yang lebih kompleks lagi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Christina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno. 2002. *Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Daft, Richard L. 2011. *Management 10<sup>th</sup> Edition*. (<http://books.google.co.id/books?id=kackEJ4tt2kC&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false> diakses pada 7 Juni 2012)
- Dewi, Nadia Kusuma. 2011. *Tantangan Jangka Panjang Industri Rokok Semakin Berat*. (<http://www.neraca.co.id/2011/12/17/tantangan-jangka-panjang-industri-rokok-semakin-berat/> diakses pada 30 Mei 2012)
- Dugdale, David dan Stephen Lyne. 2010. *Budgeting Practice and Organisational Structure Vol. 6 Issue 4*. ([http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/Budgeting%20and%20planning/cid\\_ressum\\_budgeting\\_practice\\_organisational\\_structure\\_may2010.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Budgeting%20and%20planning/cid_ressum_budgeting_practice_organisational_structure_may2010.pdf) diakses pada 3 Juni 2012)
- Efferin, Sujoko, Stevanus Hadi Darmadji dan Yuliawati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hansen, Don. R. dan Mowen, M.M. 2007. *Managerial Accounting 8<sup>th</sup> Edition*. USA: South Western-Thomson Learning.
- Hornngren, Charles T., Srikant M. Datar, George Foster, Madhav Rajan dan Christopher Ittner. 2009. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis-thirteenth edition*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Joshi, P. L., Jawahar Al-Mudhaki, Wayne G. Bremser. 2003. *Corporate Budget planning, Control and Performance Evaluation in Bahrain*. (<http://www.emeraldinsight.com/pustaka.ubaya.ac.id/journals.htm?issn=0268-6902&volume=18&issue=9&articleid=868665&show=html> diakses pada 12 Desember 2012)
- Kemp, Sid dan Eric Dunbar. 2003. *Budgeting for Managers*. (<http://books.google.co.id/books?id=yBwgMq9ZmxAC&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false> diakses pada 20 Oktober 2012)
- Lucyanda, Jurica. 2007. *Budget sebagai Alat Evaluasi Kinerja Manajerial*. (<http://www.ejournal-unisma.net/ojs/index.php/paradigma/article/view/186/173> diakses pada 1 Juni 2012)

- Malmi, Teemu dan David A. Brown. 2008. *Management Control Systems as a Package-Opportunities, Challenges and Research Directions*. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000401> diakses pada 15 Oktober 2012)
- Mandiri. 2012. *Industry Update*. (<http://www.bankmandiri.co.id/indonesia/eriview-pdf/MAfl20554274.pdf> diakses pada 29 Mei 2012)
- Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2<sup>nd</sup> Edition*. England: Pearson Education Limited.
- Munandar, M. 1997. *Budgeting: Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja 1<sup>st</sup> Edition*. Yogyakarta: BPFE.
- Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan 3<sup>rd</sup> Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- PPM Riset Management. 2008. *Outsourcing*. ([http://www.google.co.id/url?sa=t&ret=j&q=alasan%20menggunakan%20outsourcing%20divisi%20riset%20ppm%20manajemen%20tahun%202008&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fppm-manajemen.ac.id%2Fwp-content%2Fuploads%2FPAPER-OUTSOURCING-final1.doc&ei=gNSmUK7VL8OqrAf3nYGICg&usg=AFQjCNGqVr\\_RiV7Lg9918B00bOZqFcB-Qg](http://www.google.co.id/url?sa=t&ret=j&q=alasan%20menggunakan%20outsourcing%20divisi%20riset%20ppm%20manajemen%20tahun%202008&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fppm-manajemen.ac.id%2Fwp-content%2Fuploads%2FPAPER-OUTSOURCING-final1.doc&ei=gNSmUK7VL8OqrAf3nYGICg&usg=AFQjCNGqVr_RiV7Lg9918B00bOZqFcB-Qg) diakses pada 3 Juni 2012)
- PricewaterhouseCoopers. 2012. *CFO Budgeting Survey*. (<http://www.pwc.lu/en/finance-function-effectiveness/docs/pwc-cfo-survey-2012.pdf> diakses pada 3 Juni 2012)
- Shim, Jae K. dan Joel G. Siegel. 2009. *Budgeting Basics and Beyond 3<sup>rd</sup> Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Simanjuntak, Yeni. H. 2009. *Bisnis Outsourcing dalam ulasan Bisnis Indonesia RI*. ([http://www.asosiasioutsourcing.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=30](http://www.asosiasioutsourcing.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=30) diakses pada 30 Mei 2012)
- Simons, Robert. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sourcingline. 2011. *Top Outsourcing Countries*. (<http://www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries> diakses pada 2 Juni)

Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton dan Paul N. Gordon. 1988. *Budgeting: Profit Planning and Control 5<sup>th</sup> Edition*. Singapura: Prentice-Hall, Inc.